

以高质量办学推动教育强国建设
本期关注:副校长队伍建设

《教育强国建设规划纲要(2024—2035年)》提出“完善学校管理体系”。副校长是学校管理体系中的重要群体,精心打造一支有凝聚力的副校长队伍,是校长必须深入思考与积极探索的关键课题。如何提升副校长的综合素质和管理能力,为学校甚至是区域教育的高质量发展提供人才保障?本刊特邀请专家、校长进行探讨,敬请关注。

——编者

王建

中小学校长是学校改革发展的带头人,担负着引领学校、教师和学生发展的重任,在这个过程中,副校长的配合支持尤为重要。俗话说,“一个好汉三个帮,一个篱笆三个桩”,“兵强强一个,将强强一窝”,这都是讲班子团结、队伍团结的重要性。在学校管理体系中,副校长是一个既特殊又重要的职务,既是领导者又是被领导者,既是决策者又是执行者,既是“兵头”又是“将尾”。在新时代办强办优基础教育、夯实教育强国建设基点的目标要求下,如何打造一支优秀的副校长队伍,是一个需要深入探讨的话题。

1 尊重副校长。平等善待

副校长虽名为“副”,实则兼具领导者与管理者、下属与同事等多种角色。党组织实行集体领导与个人分工相结合的制度,学校重大决策严格贯彻民主集中制,能够降低“一言堂”“拍脑袋”决策带来的风险。这就要求学校党组织书记、校长要充分尊重副校长的权利、意见和人格,让副校长更多地扮演参谋者、执行者、沟通者的角色。

副校长的角色职能位于学校纵向垂直的层次结构(校长、副校长一政教处、教导处、总务处负责人一教职工)和横向水平的层次结构(分管不同业务领域的副校长队伍)的交汇点,既要协助校长勾画学校愿景、管理运作和制定教学策略,同时又要分管学校某一条块工作,向下级分配任务,并与其他副校长沟通协作。相对于校长“包罗万象”的工作内容,副校长的的工作更为明确具体,既因专业优势在分管领域独当一面,又因在日常工作中与下属互动更为频繁,具备“承上启下、协调左右”的优势。

校长对于中小学校发展的意义不言而喻,但不能忽视了校长背后的支持性力量。大家的工作实际上相互依存,校长要实行民主的领导风格,通过开放、协作和伙伴关系分享领导力,为副校长赋权并认可他们的独特贡献,才能把学校建设得更好。否则,容易让副校长陷入“传声筒”或“二传手”角色,“思想包袱”萦绕心头,有“想说却不能说、说了又怕说多、说了也白说”的顾虑,有“想干却不能干、干了又怕越界令校长有意见”的担忧,以及做事没有自主权、想作主又心里没底的无奈,这样就会让行政班子失去执行力。要充分发挥副校长管理能力强、业务水平精、基层联系广的优势,能使他们成为校长开展工作的有力助手。

2 依托副校长。赋权善用

学校管理的核心是人和事,本质是管人、理事,若没有进行决策的机会和发挥作用的空間,就没有领导力可言。

自主权可以释放领导者的潜能。从学校外部看,将选配副校长的权力下放给学校,由校长负责组建管理团队,是落实学校办学自主权、激发学校办学活力的必然选择。当前,一些地方实行干部任命管理模式,学校副职的产生与校长无关,校长仅拥有对副职的接收权、使用权,以致领导班子形成团队凝聚力需要长时间的磨合。2020年,教育部等八部门印发《关于进一步激发中小办学活力的若干意见》,提出“进一步扩大学校在副校长聘任中的参与权和选择权,鼓励地方积极探索由学校按规定的条件和程序提名、考察、聘任副校长,并报上级主管部门备案”。扩大学校在副校长选聘中的话语权势在必行,同时要注意选聘标准和方法的专业性、包容性和开放性。最优秀的教师不一定能成为最优秀的副校长,但具备优秀教师资格是胜任副校长职务的重要条件。同时也应避免发出这样的信号,即副校长职位是对最优教师的嘉奖,避免选贤任能“走偏”。要鼓励和支持学校面向全校优秀中层管理干部、教师和教育行政部门、教育科研部门人员公开选拔具有发展潜力的副校长,在可能的情况下由校长按一定原则推荐提名,让校长与副校长基于共同目标价值形成领导力“同心圆”。

从学校内部看,一所学校的运作,涉及学生管理、人事安排、教学指导、财务管理、基建维修等多个方面。如今,随着学校内外部环境越来越复杂,决策难度和潜在风险的增加,从校长到副校长再到年级组长的纵向科层制组织架构,职位等级分明、部门间各自为政、下级接受上级指挥的行政化管理模式,已越来越难以适应学校发展的需要,强调赋权、合作、集体参与的分布式领导与扁平化管理正成为许多学校组织变革的方向。

校长作为教育教学和行政管理工作的主要负责人,要转变领导思维,善于分权赋权与分解任务,与副校长、教职员工甚至与学生和家长分享领导权力。对于副校长,校长要做到知人善任、因岗择人,根据班子成员的个性能力合理分工,明确每一位副校长的权责范围和责任归属,赋予其履职相应的权力和资源,辅以有效的考核和激励机制,确保各就各位、各司其职、各负其责,谁主管、谁负责,形成事事有人管、人人有责任的局面。

校长和副校长在职责范围和工作内容上,既有重合性又有差异性。校长管全面,副校长管一片,校长既不能推诿塞责缺位,也不要事必躬亲,要做到统揽而不包揽、放手而不撒手,大胆授权,发挥副校长专长,让其从“有位”迈向“有为”,只有双方深度信任、默契合作,才能成就卓越的教育。

如何打造有凝聚力的副校长队伍

3 培养副校长。增能善育

副校长本质上是管理岗位,在任职资格条件上除要求具有良好的政治素质外,还要有较强的管理能力、专业水平和职业素养。多数副校长的职业起点是学科教师或中层管理人员,因工作业绩突出而被选为校长后备干部。从教学转向管理,从“教学能手”到“治校专家”,需要具备多方面的素质和能力,如敏锐的政治洞察力、先进的教育理念、良好的沟通协调能力、灵活的管理策略等等。现行义务教育学校和普通高中校长专业标准,列明了有志担任校长者和在任校长所需具备的素质和能力,为制定校长任职资格标准、培训课程标准、考核评价标准提供了重要依据。

校长的成长就像“爬梯子”,不少校长的成长都遵循着“教学名师—中层管理人员—副校长—校长”的路径。副校长在任职初期要明确角色定位,着重培养良好的观察、倾听、社交、情感和分析等能力。在教育政策领域,要熟悉法律法规,以及培养数据管理、财务管理、人力资源管理和教学管理等方面的能力。入职培训、拜师学习、名校跟岗、行动研究等都是提高其领导能力和专业水平的有效途径。

担任副职通常是走向正职领导者的必要阶梯,学校党组织书记、校长要重视校长后备人才梯队建设,成为副校长最好的导师,为他们创造崭露头角的机会和平台,甚至要有甘为人梯的境界,引领他们向未来的名校长、教育家型校长成长。同时,副校长要传好接力棒,辨识和培养普通教师的领导能力,尊重并赋予教师教育教学管理的自主权,帮助他们提升教育教学质量,从而提高学校的整体效能。

(作者系中国教育科学研究院研究员)

尹继朋

学校发展的海拔,从来不只是取决于校长这一座“高峰”,更要看副校长群峰能否连成巍峨的山脉。当前,一些学校在副校长队伍建设中存在三座“断桥”,即上传下达的“信息断桥”、跨域协作的“资源断桥”、专业发展的“能力断桥”,如何让这支“腰部力量”真正成为学校发展的“承重墙”?山东省青岛三十九中教育集团为副校长能力提升“搭梯子”,使副校长队伍成为学校教育改革攻坚的“尖兵排”。

构建信息中枢桥:破解“信号衰减”难题。学校顶层战略经由副校长向下传达时,可能会出现理解偏差或执行走样,构建信息中枢桥是破解这一难题的妙招。为此,我校创设“战略解码工作坊”,每月组织副校长开展“目标拆解演练会”,将五年规划分解为年度主题,再细化到具体部门行动。例如针对“科学教育提升年”这一规划,教学、德育、后勤副校长各司其职,校长现场担任“拆弹专家”,确保顶层设计精准落

王毅

中小学副校长有参与决策和执行的双重属性,学校党组织书记、校长要着力激发副校长内生动力,提高其在学校治理中的效能。

一是明确分工,划清职责边界。根据各位副校长的专长和学校工作实际合理分工。要明晰副校长间的分工,尽可能划清职责边界、避免交叉重叠,多方协作的工作要明确主要牵头人、协作人。要明晰副校长与其所分管的中层干部的职责边界,避免越级、越位指挥,我校在年级管理上实行年级主任负责制,虽明确了副校长联系年级组的职责,但年级组的决策权在年级主任。同时还要明晰自行决策与向上请示汇报的边界,如我校实行经费预算制,在规定经费的范围内副校长可自行决策,超过则必须上报,按规定程序决策。授权的

地。我们建立了“双向反馈回路”,由学校分管不同任务的副校长针对自己负责的部门开发“问题池—对策库—进度表”数字化平台,学校协调公布工作台账与资源,教师可随时查看事项进展。这种透明化管理,既破除了信息壁垒,又倒逼责任落实。

筑好资源共享桥:打通“部门墙”梗阻。现实中,分管不同领域的副校长如缺乏资源共享和协作机制,容易导致跨部门工作陷入推诿僵局。我校构建了“共享桥制度”,一是推行“项目负责制”,学校在确立课程改革、校园文化等重大任务时,成立项目专班,将副校长牵头的项目验收纳入绩效考核,完成度高的团队获得下年度绩效倾斜。这种机制让副校长从“分管领导”变身“项目CEO”,在实战中培养全局思维。二是构建资源“智能调度网”。我们开发了“资源滴滴系统”,“师资池”标注教师跨学科授课能力,副校长可一键组建项目团队;“设备云”指实验室、体育馆等设施全网预约,空闲时段自动推送提醒;“数据舱”实现各维度管理数据实时碰撞,预警资

源错配风险,运行半年设备利用率提升60%,跨部门协作效率翻番。

铺好成长立交桥:破解“本领恐慌”困境。副校长若陷入事务性“救火”工作,缺乏系统性培训和成长路径,其专业能力将停滞甚至退化,难以应对新挑战。为此,我校着力为副校长铺就“成长立交桥”,设计了“三阶培养链”。新任副校长实施“90天融入计划”,采取师徒结对、岗位沙盘模拟等措施缩短适应期;成长期副校长开展“痛点攻坚行动”,如每人每年领办1个管理难题;成熟期副校长推行“领航工程”,每人至少带徒2人、主持1项区域课程改革项目,实现成长“三步走”。为强化教学与管理,我校要求副校长一定要上课,起到示范带头作用。学校还实行副校长成长“积分制”,基础分为常规工作完成度,挑战分为创新项目成效,协作分为跨部门支持度。积分结果与评优晋升挂钩,同时设立“容错池”,对改革探索中的非原则失误给予保护性扣分,破除“躺平式避险”心态。

(作者系山东省青岛第三十九中学校长)

权责统一激发副校长内生动力

同时还需加强监督,确保权力规范运行。例如,若采购大型教学设备,分管教学的副校长提出需求后,分管后勤的副校长负责招标流程,项目完成后由分管教学的副校长组织人员验收,党组织书记和校长参与关键环节的指导与监督,保证采购公正透明,资金使用合理,实现授权与监督的平衡。

二是广纳谏言,凝聚共识。学校发展面临诸多决策,在党组织会议、行政会议上,鼓励副校长积极发表不同意见,有分歧的问题更要副校长参与充分讨论。我校在制定学校发展规划时,组织专题讨论会议,让各位副校长从不同角度提出观点与建议,丰富决策思路。不同意见的碰撞,能挖掘出更全面、更科学的解决方案。一旦决策确定,全体成员要坚决执行,确保学校治理高效有序。

三是充分信任,大胆放手。例如,我校有“四个放手”——符合学校发展

方向的项目放手、已决策明确的工作放手、其有能力把控的工作放手、紧急需临场决断的事项放手。让副校长感受到被认可与尊重,增强工作自信心与积极性。同时,在其遇到困难的关键时刻,党组织书记、校长要凭借丰富经验,从更全面的视角适时给予指导,帮助其突破困境,在实践中成长。

四是工作严格要求,生活上关心帮助。在工作上,依据副校长专长与能力,合理安排任务,明确完成工作的目标与时限,加强督促、验收、评价、复盘,如有不足要及时提醒,做到工作上严格要求。工作之外,要关心副校长的职业发展与生活状况。关注其专业成长需求,提供参加培训、学术交流的机会,助力其提升综合素养。当副校长在生活中遇到困难时,及时给予关心与帮助,让其感受到组织的温暖、全身心投入工作。

(作者系重庆市宇水中学党委书记)

· 副校长说 ·

用尺度立规 凭温度聚心

温超

在县城3000多人的学校担任副校长,我时常陷入迷茫与焦虑。曾经我是一名专注教学的农村教师,后来被选拔到教育局成为统筹多项工作的科室主任,5年前,我回到学校,成为分管多项工作的副校长。从最初的手忙脚乱,到如今的游刃有余,我深刻感受到,副校长的工作需要用尺度立规、凭温度聚心。

初涉管理岗位,我曾因“尺度”把握不当闹过不少尴尬。在分管党建工作中,为了规范党员学习,我制定了详细的学习计划,要求所有党员教师严格按照时间节点完成学习任务。本以为这样就能保证党建工作的质量,可结果却事与愿违。一次业务检查中,我发现不少教师的心得体会内容空洞。这让我意识到,管理不是机械执行,而是需要在规范与灵活之间找到平衡。此后,我调整思路,在保证学习质量的前提下,简化流程,将集中学习与自主学习相结合,鼓励教师结合教学实际撰写感悟。渐渐地,各种学习研讨活动不再是“负担”,反而成为教师们交流教学方式的平台。把握好“尺度”,既维护了制度的严肃性,又尊重了教师的个性,让管理工作更顺畅。

在管理工作中,“温度”一直是我最为看重的要素。以前分管新闻宣传工作时,我的重心放在“高大上”的新闻题

材上,眼里只有学校的特色活动和荣誉成果。直到有一天,一幕场景触动了我:一位年轻的班主任蹲在地上,细心地为流鼻血的学生止血,认真清理学生衣服上的血迹,周围围满了关切的同学。这个充满温情的瞬间,让我意识到,平凡日常中的闪光点同样值得关注。从那以后,我便将镜头转向这些平凡却动人的日常场景。当这些饱含温度的故事得到传播后,不仅获得了家长和社会的认可,更让师生们真切地感受到了校园生活的美好。

在5年管理实践的反复探索中,我逐渐领悟到化解管理矛盾的核心要义——以“服务者”的姿态取代“管理者”的权威。如今,我不再局限于机械执行指令,而是养成了先思考再行动的工作习惯。面对每一项任务,先深究为何做,再琢磨如何做好。当与教师团队出现意见分歧时,我学会以数据为支撑、以案例为桥梁,在理性沟通中凝聚共识。处理复杂问题时,更注重激活团队智慧,让集体力量成为破局的关键引擎。

校长与副校长的协同关系,恰似两个“同心圆”,校长锚定学校发展航向,在宏观层面把握教育改革趋势与办学定位,副校长需精准权衡,既要为顶层设计转化为可落地的执行方案,更要主动承担责任,最终形成“心向一处聚、力往一处使”的管理合力。

(作者系甘肃省华亭市实验小学副校长)

